Library and Information Science Research

https://Infosci.um.ac.ir | Vol. 13, No 1, 2023 | OPEN ACCESS
ISSN(Online): 2538-4112 | ISSN(Print): 2251-6344 | Research Article

Evaluation the Maturity Level of Knowledge Management in Kayson Construction Company with the Importance-Performance Approach

Sajad Tabe Jamaat
Phd student, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran.
Hassan Ahmadi
Assistant professor, Department of Civil Engineering, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author), Email: ha.ahmadi@iau.ac.ir
Behnod Barmayehvar
Assistant Professor, Department of Technology of Architecture, University of Art, Tehran, Iran.

Recived: 2022-08-29 Revised: 2022-09-08 Accepted: 2022-10-10 Published: 2023-06-21
Citation: Tabe Jamaat, S., Ahmadi, H., & Barmayehvar, B. (2023). Evaluation the Maturity Level of Knowledge Management in Kayson Construction Company with the Importance-performance Approach. Library and Information Science Research, *13*(1), 5-23. doi: 10.22067/infosci.2022.78208.1130

Abstract

Introduction: Today, knowledge is regarded as a valuable and strategic source for organizations. Without management and knowledge application, organizations are bound to lose the competition—practical application of knowledge results in economic, social, and cultural development. Knowledge management collects knowledge from inside and outside the organization, makes it into a strategy, applies it, and protects it. Knowledge management can also improve service quality by responding quicker to the services. Knowledge management is rapidly becoming a critical organizational capability in creating a competitive advantage in the construction industry. When implemented correctly, knowledge management can help the organization enrich individuals' talents, skills and qualifications for purposes and business innovation. Considering today's unsustainable competitive environment, knowledge management caught the attention of many prospective organizations. Effective implementation of knowledge management in organizations is a significant factor in improving efficiency, cutting costs, using organizational knowledge, developing strategic projects, and gaining competitive advantages. Due to the importance of implementing knowledge management in organizations, the demand for adopting coherent and understandable methods for managing and evaluating knowledge management has increased. To meet the mentioned demand, researchers and experts suggest a maturity model to formally describe the development process of knowledge management through assessing the definition, managing, controlling, and checking the efficiency of knowledge management. Situational awareness, planning, and goal setting are required to improve organizational knowledge management. They are identifying existing gaps in applied knowledge management results in taking critical approaches to improve the present situation. Accordingly, the current research has been conducted to evaluate the maturity of knowledge management with the importance-performance approach in Kayson company.

Methodology: This research is based on the purpose of an applied-developmental study. Based on the data collection method, it is a non-experimental (descriptive) study of the cross-sectional survey type. Also, this study used a mixed research method (qualitative-

quantitative). The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, and the quantitative part was the Likert scale questionnaire. The Holstein coefficient was used to validate the qualitative aspect, and the quantitative component was validated with face validity and Cronbach's alpha calculation. The statistical population in the qualitative section includes the managers of Kayson Company, who were selected by the purposeful sampling method. Theoretical saturation was achieved with 19 interviews. The statistical population of the quantitative part includes the managers and experts of Kayson company. The sample size was calculated by Cochran's formula of 140 people. Sampling in the quantitative component was done by simple random method. To analyze the data in the qualitative aspect, the method of thematic analysis and MAXQDA software was used. Then, using gap analysis and importance-performance analysis, the status of maturity of knowledge management was evaluated.

Findings: Based on the findings of qualitative parts and semi-structured interviews with experts, 298 codes were identified. Using axial coding and content analysis, we classified the specified codes into seven major categories, including "managing knowledge management,” "processes,” "people,” "technology,” "knowledge orientation,” "learning and innovation," and "knowledge management results" as well as 42 basic concepts. Findings of classification of maturity components of knowledge management in Kayson company demonstrate that the scores of technologies, learning, and Innovation are higher than average. These components are two of the most influential factors in the knowledge management process in Kayson company. Other factors _managing knowledge management, strategy, people, knowledge processes, and knowledge management results_ are less critical. Based on the obtained scores, Kayson company is in a developed stage at an average level. Knowledge management results in Kayson company involve successful experiences in similar cases of knowledge management, the existence of indices for evaluating the level of knowledge orientation of the company, cases of improving processes through the application of knowledge, enhancing the company's efficiency, increasing customer satisfaction and interactions with them, improving quality and profitability and so on. Considering the results, Kayson company should implement knowledge management comprehensively. This company can reach knowledge management maturity by passing from the development stage to the refinement stage.

Conclusion: The approach of importance-performance in Kayson company shows that all the research indices are essential. Therefore, there is no matter of indifference or dissipation. Furthermore, there is a gap between importance and performance in all cases, and the understanding of individuals is less than their expectations. Therefore, the existing gap between the present situation and expectations is significant. In other words, a considerable gap exists between what it is and what it should be. Based on the findings, it is suggested that the managers of Kayson company establish coordination between key capabilities of knowledge management and strategies. Moreover, they can plan work systems and knowledge-oriented processes to reach technology orientation and implement knowledge in accomplishing methods. Also, they can continually evaluate and improve knowledge-based processes through systematic and knowledge-oriented organizing.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Maturity, Kayson Company, Importance-performance Approach


پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع رسانی
مقاله پژوهشی   https://infosci.um.ac.ir   دسترسی آزاد

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساختمانی کیسون با رویکرد اهمیت-عملکرد

سجاد تابع جماعت
دانشجوی دکتری، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران. jamaat.s@gmail.com
حسن احمدی
استادیار، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). ha.ahmadi@iau.ac.ir
بهنود برمایه‌ور
استادیار، گروه فناوری معماری، دانشگاه هنر، تهران، ایران. b.barmayehvar@art.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۰۷   تاریخ بازنگری:۱۴۰۱/۰۶/۱۷   تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۸   تاریخ انتشار:۱۴۰۲/۰۳/۳۱

استناد: تابع جماعت, سجاد؛ احمدی, حسن؛ برمایه ور, بهنود. (۱۴۰۲). ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساختمانی کیسون با رویکرد اهمیت-عملکرد. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی, ۱۳(۱), ۲۳-۵. doi: 10.22067/infosci.2022.78208.1130

چکیده

مقدمه: موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم ارزیابی وضعیت مدیریت دانش است که از آن با عنوان میزان بلوغ مدیریت دانش یاد می‌شود. در همین راستا، پژوهش حاضر به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون با رویکرد اهمیت-عملکرد پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش بر اساس هدف مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است و بر اساس روش گردآوری داده‌ها مطالعه غیرآزمایشی (توصیفی) از نوع پیمایش مقطعی است. همچنین در این مطالعه از روش پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیم‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه طیف لیکرت بود. برای اعتبارسنجی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد و اعتبارسنجی بخش کمی نیز با اعتبار صوری و محاسبه آلفای کرونباخ صورت گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران شرکت کیسون است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. با ۱۹ مصاحبه به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان شرکت کیسون است. حجم نمونه با فرمول کوکران ۱۴۰ نفر محاسبه شد. نمونه‌گیری در بخش کمی نیز با روش تصادفی ساده صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای استفاده شد. سپس با استفاده از تحلیل شکاف و تحلیل اهمیت-عملکرد به ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت دانش پرداخته شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در شرکت کیسون در سطح آغازین مدل بهره‌وری آسیایی قرار دارد. شکاف بین سطح عملکرد و سطح مورد انتظار زیاد است. در زمینه «فناوری» انتظارات (اهمیت) به ادراکات (عملکرد) نزدیک است اما در مورد متغیرهایی مانند «نتایج مدیریت دانش» و «فرایندهای دانشی» شکاف از ژرفنای بیشتری برخوردار است. بر اساس نمره کسب‌شده شرکت کیسون در وضعیت توسعه‌یافته قرار دارد که حد متوسطی است.

نتیجه: شرکت کیسون جهت اجرای فراگیر مدیریت دانش، می‌تواند با گذر از مرحله توسعه به مرحله پالایش و در نهایت بلوغ مدیریت دانش دست یابد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، شرکت کیسون، رویکرد اهمیت-عملکرد.

مقدمه

در هزاره سوم شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بسیاری در جهان در زمینه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. با وجود موفقیت برخی از شرکت‌ها نرخ شکست در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز بالا است. شرایط، زمینه‌ها و تجارب زیادی در موفقیت یا شکست مدیریت دانش در سازمان نقش دارند. وضعیت کلی سازمان در حوزه مدیریت دانش که با عنوان میزان بلوغ مدیریت دانش از آن یاد می‌شود در اینجا نقشی کلیدی دارد (Pereira et al., 2021). بنابراین شرکت‌ها پیش از اینکه منابع خود را در این حوزه پرخطر هزینه کنند، باید از ابزاری استفاده کنند تا عدم اطمینان اجرای پروژه‌های مدیریت دانش را کاهش دهند. به‌عبارت‌دیگر ارزیابی از وضعیت موجود شرکت در زمینه مدیریت دانش و تحلیل عمیق از سطح بلوغ مدیریت دانش اهمیتی حیاتی دارد (Alghail et al., 2022). نبود سازوکارهای مناسب برای ارزیابی وضعیت فعلی شرکت برای اجرای مدیریت دانش این نوع سرمایه‌گذاری را بسیار مخاطره‌آمیز می‌کند. برای هدفمندسازی استفاده از دانش به‌عنوان ابزار ایجاد مزیت رقابتی و سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در شرکت، شناخت سطح بلوغ مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش از اهمیتی کارکردی برخوردار است(Kurnia et al., 2021).

بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است (Dekamini & Ehsanifar, 2021). بیشتر سازمان‌ها با توجه به شرایطی که در زمینه مدیریت دانش دارند، در سطحی از بلوغ مدیریت دانش قرار می‌گیرند و این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری آنها در زمینه مدیریت دانش و سطح بلوغ مدیریت دانش در آنها است. به‌طور معمول بر اساس بررسی ویژگی‌ها و ابعاد گوناگون مدیریت دانش، سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها تعیین می‌شود (Yavary et al., 2022). از طرفی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه از نظر حوزه کسب‌وکار ولی با سطح بلوغ متفاوت، یکسان نخواهد بود. زیرا پذیرش و پیاده‌سازی، مدیریت دانش به فرهنگ و شرایط اختصاصی سازمان‌ها وابسته است. ازاین‌رو ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان، می‌تواند سازمان را در شناخت و مرتفع نمودن موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش یاری رساند(Saghafi et al., 2021).

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت داش نشان‌دهنده عملکرد سازمان در حوزه مدیریت دانش از گذشته تاکنون است. با توجه به اهمیت پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها، این ارزیابی حائز اهمیت است. برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به‌عنوان مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری و حیاتی است. به‌عبارتی تحلیل عمیق از سطح بلوغ مدیریت دانش امری ضروری است (Ronaghi, 2021). به‌تناسب افزایش بلوغ سازمان‌ها، ابعاد پیچیده‌تری از

دانش و شاخص‌های متنوع‌تر و تخصصی‌تری جهت ارزیابی و مدیریت دانش موردنیاز است. بنابراین همچنان که شرکت‌ها رشد کرده و فرآیندهای آنها نیز پیچیده‌تر می‌شوند، فرآیندهای دانش‌محور بیشتری جهت مدیریت این پیچیدگی‌ها موردنیاز است(Escrivão & Silva, 2021). در مجموع بلوغ سطحی از توانمندی‌های شرکت را نشان می‌دهد که توسط دگرگون‌سازی یک یا چند بخش از فرآیندهای سازمانی به دست آمده است. مدل‌های بلوغ، توسعه یک ماهیت را در طول زمان توصیف می‌کنند که در اینجا ماهیت موردنظر مدیریت دانش است. بلوغ مدیریت دانش خود شامل ابعاد و مؤلفه‌های ویژه‌ای است که در صنایع مختلف، متفاوت است(Hartono et al., 2019).

از جمله صنایعی که مدیریت دانش نقشی کلیدی در موفقیت آن ایفا می‌کند، صنعت ساخت‌وساز است. تجربیات و دانشی که توسط شرکت‌های ساخت‌وساز کسب شده، تضمین‌کننده مناسبی برای موفقیت آنها است. پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های ساخت‌وساز منجر به کسب درک مشترک، ایجاد بهبود در عملکرد سازمان و ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد. همچنین در صرفه‌جویی هزینه‌های ناشی از پراکندگی سرمایه‌های مادی و انسانی و کاهش هزینه به‌علت عدم تکرار کار مشابه، بهبود تصمیم‌گیری و سازگاری با تغییرات مؤثر است (Rahimzadeh et al., 2018). صنعت ساخت‌وساز دارای محصول نهایی در مقیاس بسیار بزرگ، پرهزینه و دارای ساخت سفارشی است. این صنعت، حوزه‌ای به‌شدت دانش‌محور است که موفقیت آن وابسته به دانش ورودی است. در نتیجه مفهوم مدیریت دانش که صرفه‌جویی در هزینه و زمان است، طی سال‌های اخیر بارها در این صنعت مطرح شده که نتیجه آن رضایت بیشتر کارفرما، زمان‌بندی و کنترل هزینه بهتر و نوآوری است. شرکت‌های فعال در عرصه ساخت‌وساز برای کاهش هزینه‌های مدیریت پروژه و دستیابی به مزایای ناشی از صرفه‌جویی به مقیاس از مدیریت دانش استفاده می‌کنند و در این زمینه نیز سرمایه‌گذاری گسترده‌ای کرده‌اند. به نظر می‌رسد گرایش شرکت‌های عمرانی و ساخت‌وساز در استفاده از مدیریت دانش با آهنگی فزاینده در آینده نیز تداوم پیدا کند(Ozturk & Yitmen, 2019).

به‌طور کلی می‌توان گفت مدل‌های بلوغ مدیریت دانش برای پویاتر ساختن چهارچوب ارزیابی عملکرد مدیریت دانش طراحی شده‌اند و دارای سطوح حدودی بوده و هر سطح شامل الزامات مخصوص به خود است. به طور کلی یچ مدل بلوغ مدیریت دانشی وجود ندارد که برای تمام سازمان‌ها مناسب باشد و هر سازمان باید مدل بلوغ مدیریت دانش را توسعه داده و آن ر ا بر اساس شرایط خود تنظیم نماید(Momeni & Pardakhtchi, 2022). این موضوع به‌ویژه برای شرکت‌های فعال در حوزه ساخت‌وساز هم اهمیتی راهبردی دارد و هم از اقتضائات و شرایط ویژه‌ای برخوردار است که باید با نگاهی تخصصی موردبررسی قرار گیرد(Dang & Le-Hoai, 2019). کیسون[1] از شرکت‌های بزرگ ساختمان‌سازی ایران

1. Kayson

است. این شرکت با نقش‌آفرینی در اشتغال و توسعه اقتصادی کشور نیازمند ارزیابی وضعیت مدیریت دانش با نگاهی کاربردی است. در مطالعه حاضر کوشش شده است تا با نگاهی علمی و کاربردی به وضعیت بلوغ مدیریت دانش در این شرکت پرداخته شود. این مطالعه با هدف شناسایی و تحلیل اهمیت‌ـعملکرد بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسوم انجام شده است. برای این منظور نخست به‌عوامل تعیین وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شرکت ساخت‌وساز کیسوم پرداخته شد و در گام بعدی ضمن تحلیل وضعیت موجود، فاصله تا وضعیت مطلوب تعیین گردید.

مبانی نظری پژوهش

منظور از بلوغ فرایندی خاص است که به مدیریت، ارزیابی و کنترل فعالیت سازمان می‌پردازد. در عمل مدل‌های بلوغ به‌عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شوند که از طریق آنها، سازمان‌ها می‌توانند به سطوح بلوغ مدیریت دانش دست یابند و راهبرد مناسب را اتخاذ کنند(Dehghanpouri et al., 2020). مدل بلوغ مدیریت دانش این امکان را برای شرکت‌ها و سازمان‌ها فراهم می‌سازد تا ارزیابی فراگیری از فعالیت‌های مدیریت دانش داشته باشند و موقعیت فعلی مدیریت دانش را به‌شیوه‌ای نظام‌مند درک کنند یا به‌طور دقیق‌تر آنها را قادر می‌سازد تا موانع را شناسایی و بر آنها غلبه کنند، همچنین مبنای ارزیابی منطقی داشته باشند و به منابع موردنیاز برای سطح بعدی بلوغ دست یابند (Santos & Frederico, 2018).

در رابطه با مدیریت دانش، استفاده از مدل‌های بلوغ به چند دلیل از اهمیت برخوردار است. ۱. پیاده‌سازی موفق اقدامات مدیریت دانش نیازمند رویکردی جامع، نظام‌مند و ساختارمند نسبت به توسعه، راه‌اندازی، تسریع، اندازه‌گیری و بهبود مستمر فرایندهای سازمانی مربوطه است(Bodicherla & Pamulapati, 2019). مدل‌های بلوغ، به مدیران مدیریت دانش در اجرای این وظایف کمک می‌کنند؛ ۲. مدل‌های بلوغ به‌عنوان ابزاری اثربخش جهت تسهیل حاکمیت مدیریت دانش عمل می‌کنند، که سازوکاری حیاتی برای هدایت و نظارت برنامه‌های مدیریت دانش است(Demchig, 2020)؛ ۳. در شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین ارزیابی تأثیر این مداخله به مدیران کمک می‌کنند؛ ۴. به‌کارگیری مدل‌های بلوغ، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت را تسهیل می‌کند. به‌طور کلی، مدل‌های بلوغ ابزارهای مهمی برای مدیران هستند (Akay & Welly, 2022).

مدل‌های مختلفی برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش وجود دارند که بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه‌دهندگان آنها بسط یافته‌اند. مدل‌های بلوغ دانش را می‌توان بر اساس عواملی مانند مبنای توسعه مدل، شرایط اولیه مفروض، نواحی کلیدی بلوغ، چگونگی دستیابی به نیازمندی‌های سطوح و توجه به ذی‌نفعان مختلف و توان اجرا طبقه‌بندی نمود(Marques et al., 2019). ویژگی مشترک مدل‌های بلوغ مدیریت دانش برخورداری از تعداد سطوح محدود است. کم‌وبیش تمامی مدل‌ها از سطوح ابتدایی تا کمال با ویژگی‌های دوره بلوغ، جابه‌جایی قاعده‌مند و عموماً ترتیبی، نیازمندی‌های مشخص و هدف

دستیابی به مزایای قابل انتظار مدیریت دانش همراه هستند(Adabavazeh & Navabakhsh, 2020). سطوح مختلف مدل بلوغ مدیریت دانش در شکل (۱) نشان داده شده است.

سطح ۱ بلوغ مدیریت دانش	بلوغ
سطح ۱ بلوغ مدیریت دانش	پالایش
سطح ۱ بلوغ مدیریت دانش	توسعه
سطح ۱ بلوغ مدیریت دانش	آغازین
سطح ۵ بلوغ مدیریت دانش	واکنش

شکل ۱. سطوح بلوغ مدیریت دانش

الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی یکی از ابزارهای پُراستفاده در زمینه سنجش بلوغ مدیریت دانش است که نسبت به دیگر الگوها از ارجحیت بیشتری برخوردار است (Shafiee et al., 2022). نظر به اهمیت موضوع و اختصاصی بودن شیوه سنجش میزان بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، در این مطالعه به طراحی الگوی ارزیابی بلوغ مناسب برای این شرکت پرداخته شد.

روش‌شناسی

این مطالعه از منظر هدف پژوهشی کاربردی‌ـتوسعه‌ای است که با هدف ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون با رویکرد اهمیت‌ـعملکرد صورت گرفت. بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها نیز پژوهشی پیمایشی‌ـمقطعی[1] محسوب می‌شود. بر اساس نوع داده‌ها نیز پژوهشی آمیخته است که با روش‌های کیفی‌ـکمی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد و میانی شرکت کیسون با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و ۱۵ سال سابقه کاری است. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند به‌طور معمول بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است. همچنین برای نمونه‌گیری بخش کیفی بهتر است از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند استفاده شود(Paripour et al., 2020). در این مطالعه نمونه‌گیری بخش کیفی به روش هدفمند صورت گرفت و با ۱۹ مصاحبه به اشباع نظری دست یافته شد. در بخش دوم جهت بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و

1. cross-sectional survey

کارشناسان شرکت کیسون استفاده شد. حجم کل جامعه آماری حدود ۲۰۰ نفر است که با فرمول کوکران حداقل حجم نمونه آماری ۱۳۲ نفر برآورد شد. برای اطمینان بیشتر ۱۴۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. چون جامعه آماری همگن است بنابراین برای نمونه‌گیری از روش تصادفی ساده استفاده شد تا همه آحاد جامعه شانس برابری برای انتخاب شدن داشته باشند. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بود. مصاحبه شامل ۷ پرسش اولیه بوده و به روش نیم‌ساختاریافته انجام شد. پرسشنامه پژوهش شامل ۷ سازه اصلی و ۴۲ گویه با طیف لیکرت پنج درجه و چهار پرسش عمومی بود. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی[1] استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام‌شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده[2] محاسبه گردید:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{236}{298 + 365} = 0.712$$

در فرمول بالا M، تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. N1 و N2 به‌ترتیب تعداد تمامی موارد کدگذاری‌شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار درصد توافق مشاهده‌شده بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگتر باشد مطلوب است. مقدار درصد توافق مشاهده‌شده در این مطالعه ۰/۷۱۲ به دست آمد که از ۰/۶ بزرگتر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب است. برای سنجش پایایی پرسشنامه نیز آلفای کرونباخ ۰/۸۱۹ به دست آمد؛ بنابراین پایایی پرسشنامه نیز مطلوب ارزیابی گردید. برای شناسایی مقوله‌های زیربنایی تحقیق از تحلیل مضمون استفاده شد. در بخش کمی نیز برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل شکاف و طراحی ماتریس اهمیت–عملکرد استفاده گردید. تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در فاز کیفی با نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای[3] و در فاز کمی با نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس انجام شد.

یافته‌ها

در بخش کیفی ۱۹ نفر از مدیران ارشد و اجرایی شرکت کیسون مشارکت کردند. از منظر جنسیت ۱۴ نفر مرد و ۵ نفر زن بودند. از نظر سنی ۱ نفر کمتر از ۴۰ سال، ۶ نفر ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲ نفر بالای ۵۰ سال سن داشتند. از نظر تحصیلات ۶ نفر کارشناسی ارشد و ۱۳ نفر دکتری داشتند. از نظر سابقه کاری ۱۱ نفر بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۸ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کار دارند. جامعه آماری در بخش کمی از ۱۴۰ نفر شامل ۱۱۰ نفر (۷۹ درصد) مرد و ۳۰ نفر (۲۱ درصد) زن تشکیل بودند. از منظر تحصیلی ۵۱ نفر (۳۶ درصد) کارشناسی، ۶۹ نفر (۴۹ درصد) کارشناسی ارشد و ۲۰ نفر (۱۴ درصد) دکتری بودند. از نظر سنی ۱۶ نفر (۱۱

1. Holsti
2. percentage of agreement observation
3. Maxqda

درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۸۴ نفر (۳۰ درصد) بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۵ نفر (۴ درصد) نیز بیش از ۵۰ سال داشتند. از دیدگاه سابقه کاری ۶۷ نفر (۴۸ درصد) کمتر از ۱۰ سال، ۴۱ نفر (۲۹ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۹ نفر (۱۴ درصد) بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۳ نفر (۹ درصد) بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

به‌منظور شناخت عوامل زیربنایی ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت‌یافته با خبرگان صورت گرفته است. چون از الگوی مدیریت بهره‌وری آسیایی استفاده شد؛ بنابراین در این مرحله پیش از شروع مصاحبه، ۷ پرسش باز در نظر گرفته شد.

جدول ۱. سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پژوهش

ردیف	سؤالات
۱	شاخص‌های رهبری مدیریت دانش برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۲	شاخص‌های فرایند برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۳	شاخص‌های افراد برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۴	شاخص‌های فناوری برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۵	شاخص‌های فرایندهای دانشی برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۶	شاخص‌های یادگیری و نوآوری برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟
۷	شاخص‌های نتایج مدیریت دانش برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت کیسون کدام‌اند؟

برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) کرد. نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها بر اساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه‌وتحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بود. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی براون و کلارک[1] (۲۰۲۱) شامل مضامین اصلی و فرعی صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آنکه به‌صورت فایل متن وارد نرم‌افزار شد بارها موردمطالعه قرار گرفت و نکات کلیدی آنها به‌صورت کد وارد نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای شد. در مرحله کدگذاری باز ۲۹۸ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۷ مقوله اصلی و ۴۲ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون

1. Braun & Clarke

مضامین اصلی	مضامین پایه
رهبری مدیریت دانش	تدوین چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش
	هماهنگی شرکتی در راستای مدیریت دانش
	تخصیص منابع مالی و بودجه کافی به مدیریت دانش
	سیاست‌گذاری و خط‌مشی در زمینه مدیریت دانش
	تسهیم دانش و کارگروهی
	توجه به خلق دانش و نوآوری در شرکت
فرایند	هماهنگی قابلیت‌های کلیدی مدیریت دانش با راهبردها
	سیستم‌های کاری و فرایندهای دانش‌محور
	فناوری‌محور بودن و تسهیم دانش در انجام فرایندها
	ساماندهی نظام‌مند و دانش‌محور جهت مواجهه با بحران
	اجرا و پیاده‌سازی فرایندها مبتنی بر مدیریت دانش
	ارزیابی و بهبود مستمر فرایندها مبتنی بر دانش
افراد	برنامه‌های منظم و دوره‌ای آموزش کارکنان
	آشناسازی افراد و کارکنان با مدیریت دانش
	فرایندهای رسمی آموزش کارکنان و یادگیری فردی
	تشویق و پاداش به افراد جهت خلق و تسهیم دانش
	بانک اطلاعاتی از قابلیت‌های کلیدی افراد
	شرکت‌دهی افراد در حلقه‌های کیفیت و مهارت‌آموزی
فناوری	تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
	هماهنگی فناوری اطلاعات با مدیریت دانش در شرکت
	دسترسی همگانی به رایانه و سخت‌افزارهای لازم
	دسترسی همگانی به اینترنت پرسرعت
	به‌روزرسانی مداوم سامانه‌های اطلاع‌رسانی آنلاین
	استفاده از نرم‌افزارها و تجهیزات به‌روز
فرایندهای دانشی	فرایندهای نظام‌مند برای خلق و ایجاد دانش
	سازوکارهای لازم برای اکتساب و جذب دانش
	پایگاه‌های داده قوی برای ذخیره دانش ایجاد یا کسب‌شده
	روش‌های ساده و سریع برای بازیابی دانش
	امکان تشریک و تسهیم دانش در واحدهای مختلف
	به‌کارگیری دانش در انجام امور روزانه و فعالیت‌های شرکت
یادگیری و نوآوری	تقویت مستمر یادگیری و نوآوری در شرکت
	مخاطره‌پذیری و پذیرش ریسک اشتباهات نوآوری
	تشکیل کارگروه‌های ویژه در زمینه یادگیری سازمانی
	توانمندسازی و رشد حرفه‌ای افراد از طریق یادگیری سازمانی

مضامین اصلی	مضامین پایه
	به‌کارگیری ابزارها و شیوه‌های جدید انجام کار
	رشد و توسعه مداوم یادگیری در سراسر شرکت
نتایج مدیریت دانش	تجربه موفقیت‌آمیز در زمینه‌های مشابه مدیریت دانش
	وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی دانش‌محوری شرکت
	تجربه بهبود فرایندها از طریق به‌کارگیری دانش
	بهبود بهره‌وری در سطح کل شرکت
	تجربه بهبود رضایت مشتریان و افزایش تعاملات با آنها
	افزایش کیفیت و سودآوری فعالیت‌های شرکت

مضامین فراگیر در قالب «رهبری مدیریت دانش»؛ «فرایندها»؛ «افراد»؛ «فناوری»؛ «دانش‌محوری»؛ «یادگیری و نوآوری» و «نتایج مدیریت دانش» دسته‌بندی شدند. در این راستا نتایج مدیریت دانش در شرکت کیسون شامل تجربه موفقیت‌آمیز در زمینه‌های مشابه مدیریت دانش، وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی دانش‌محوری شرکت، تجربه بهبود فرایندها از طریق به‌کارگیری دانش، بهبود بهره‌وری در سطح کل شرکت، تجربه بهبود رضایت مشتریان و افزایش تعاملات با آنها و افزایش کیفیت و سودآوری فعالیت‌های شرکت و مواردی از این دست است. برای سنجش سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون از امتیازدهی مبتنی بر الگوی بهره‌وری آسیایی در جدول (۳) استفاده شده است.

جدول ۳. سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش

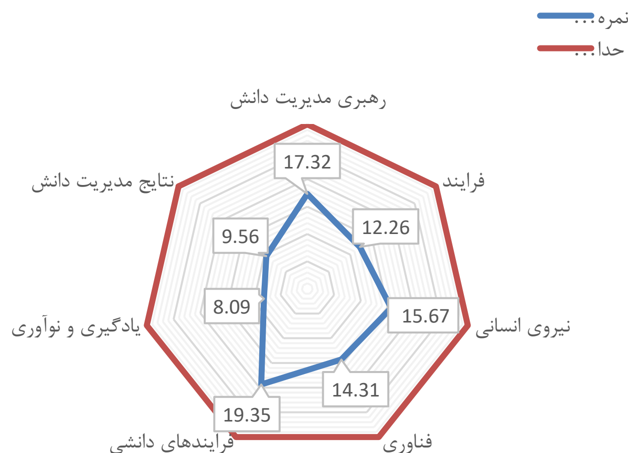
نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۲۱۰-۱۸۹	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است.
۱۸۸-۱۴۷	پالایش (کنترل)	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می‌شود.
۱۴۶-۱۲۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۱۲۵-۸۴	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۸۳-۲۴	واکنش (انفعال)	ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش، و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری.

به‌منظور رتبه‌بندی معیارهای مدل بهره‌وری آسیایی و تعیین نوع آزمون موردنیاز، ابتدا وضعیت نرمال بودن متغیرهای تحقیق از طریق آزمون کولموگروف‌ـاسمیرنوف بررسی گردید. سطح معناداری برای تمامی متغیرها ۰/۰۰۰ به دست آمد. بنابراین توزیع متغیرهای تحقیق نرمال نیست. بر این اساس برای رتبه‌بندی معیارهای مدل بهره‌وری آسیایی، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده گردید. نتایج این تحلیل در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت کیسون

مؤلفه‌ها	نمره کسب‌شده	حداکثر نمره ممکن	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از ۱-۷ بالاترین نمره (۱) پایین‌ترین نمره (۷)	آزمون فریدمن
رهبری مدیریت دانش	۱۷/۳۲	۳۰	۴	۴/۰۳
فرآیند	۱۲/۲۶	۳۰	۵	۳/۷۸
نیروی انسانی	۱۵/۶۷	۳۰	۲	۴/۶۸
فناوری	۱۴/۳۱	۳۰	۳	۴/۳۵
فرآیندهای دانشی	۱۹/۳۵	۳۰	۱	۵/۴۵
یادگیری و نوآوری	۸/۰۹	۳۰	۷	۳/۰۷
نتایج مدیریت دانش	۹/۵۶	۳۰	۶	۳/۴۳
جمع نمرات	۹۶/۵۶	۲۱۰		

نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون نشان می‌دهد که مؤلفه فرایندهای دانشی امتیاز ۱۹/۳۵ از ۳۰ را کسب نموده است. بنابراین امتیاز در مؤلفه فرایندهای دانشی بالاتر از متوسط است و در رتبه نخست عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون است. مؤلفه رهبری امتیاز ۱۷/۳۲ از ۳۰ را کسب نموده است. این امتیاز بالاتر از متوسط و در رتبه دوم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه نیروی انسانی امتیاز ۱۵/۶۷ از ۳۰ را کسب نموده که بالاتر از متوسط و در رتبه سوم عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون است. مؤلفه فناوری امتیاز ۱۴/۳۱ از ۳۰ را کسب نموده است. امتیاز شرکت کیسون در مؤلفه فناوری پایین‌تر از متوسط است. مؤلفه فناوری در رتبه چهارم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش قرار گرفته است. مؤلفه فرایند ۱۲/۲۶ از ۳۰ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه پنجم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه نتایج مدیریت دانش امتیاز ۹/۵۶ از ۳۰ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه ششم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه یادگیری و نوآوری امتیاز ۸/۰۹ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه ششم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. نمره کل حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون ۹۶/۵۶ به دست آمد. این مقدار در مقایسه با نمره ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مدل سازمان بهره‌وری آسیایی، در سطح آغاز (۱۲۵-۸۴) قرار دارد. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون در نمودار (۱) ارائه شده است.



نمودار ۱. نمودار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

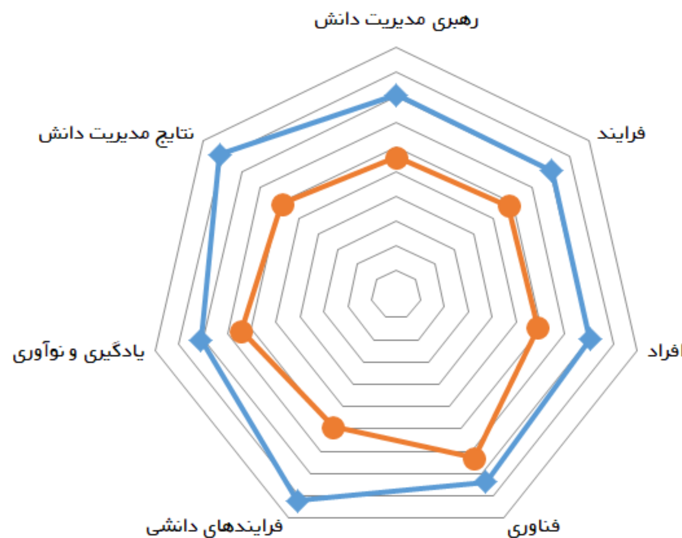
پس از آنکه عوامل مؤثر بر ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون شناسایی شد، وضعیت موجود (عملکرد) و وضعیت مطلوب (اهمیت) موردبررسی قرار گرفت. برای بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب عملکرد در زمینه هریک از ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، از آزمون t زوجی (وابسته) استفاده شد. با استفاده از این آزمون شکاف بین انتظارات و ادراک‌شده در زمینه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون بررسی گردید.

جدول ۵. آزمون t زوجی مربوط به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون

سازه‌های پژوهش	اهمیت	عملکرد	شکاف	معناداری	آماره تی	نتیجه
رهبری مدیریت دانش	۴/۰۴۳	۲/۷۸۲	۱/۲۶۱	۰/۰۰۰	۹/۲۷۲	معنادار
فرایند	۴/۰۲۴	۲/۸۹۹	۱/۱۲۵	۰/۰۰۰	۱۴/۶۴۷	معنادار
افراد	۴/۰۱۷	۲/۹۳۷	۱/۰۸۰	۰/۰۰۰	۱۳/۲۷۵	معنادار
فناوری	۴/۱۸۳	۳/۶۴۰	۰/۵۴۳	۰/۰۰۰	۷/۷۲۱	معنادار
فرایندهای دانشی	۴/۶۰۲	۲/۹۴۶	۱/۶۵۶	۰/۰۰۰	۲۶/۹۹۴	معنادار
یادگیری و نوآوری	۴/۰۴۹	۳/۲۲۱	۰/۸۲۷	۰/۰۰۰	۱۱/۱۸۰	معنادار
نتایج مدیریت دانش	۴/۵۵۵	۲/۹۶۳	۱/۵۹۲	۰/۰۰۰	۳۳/۱۷۵	معنادار

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون t زوجی مندرج در جدول (۵) و مقدار معناداری مشاهده شده در سطح خطای ۵ درصد می‌توان ادعا کرد: در تمامی موارد اهمیت با عملکرد فاصله دارد و ادراکات افراد کمتر از انتظارات آنها بوده است. مقدار معناداری کوچکتر از سطح خطای ۵ درصد است و آماره تی نیز

از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین شکاف مشاهده‌شده معنادار است؛ به‌عبارت‌دیگر فاصله معناداری بین آنچه هست با آنچه باید باشد وجود دارد. این تفاوت در قالب یک نمودار رادار در شکل (۲) ارائه شده است:



نمودار ۲. نمودار رادار اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

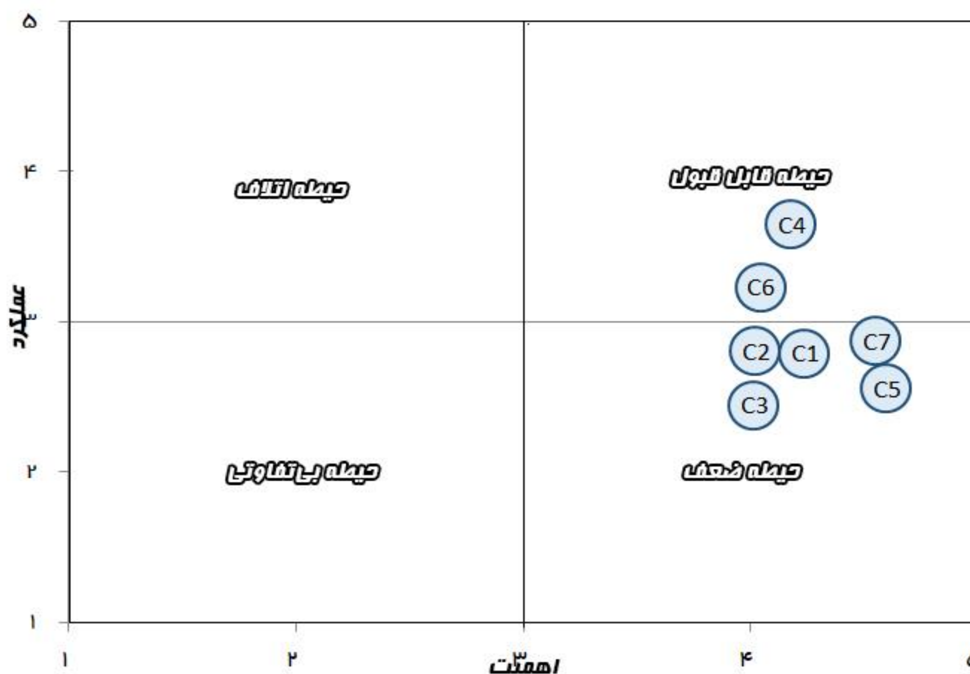
بر اساس نمودار (۲) مشخص است که در زمینه «فناوری» انتظارات (اهمیت) به ادراکات (عملکرد) نزدیک است اما در مورد متغیرهای نتایج مدیریت دانش و فرایندهای دانشی شکاف از ژرفنای بیشتری برخوردار است. ازآنجاکه تحلیل جداگانه داده‌های بعد عملکرد و بعد اهمیت، به‌ویژه زمانی که هر مجموعه داده‌ها، هم‌زمان موردمطالعه قرار می‌گیرند ممکن است معنادار نباشد، لذا داده‌های مربوط به سطح اهمیت و عملکرد شاخص‌ها روی شبکه‌ای دوبعدی نشان داده می‌شود(Wang et al., 2020). بر اساس اینکه هر شاخص چه میزان اهمیت دارد (وضعیت مطلوب) و عملکرد در زمینه این شاخص در چه حد است (وضعیت موجود) چهار ربع قابل تشخیص است:

- حیطه بی‌تفاوتی: عملکرد پایین ـ اهمیت پایین
- حیطه اتلاف: عملکرد بالا ـ اهمیت پایین
- حیطه ضعف: عملکرد پایین ـ اهمیت بالا
- حیطه قابل‌قبول: عملکرد بالا ـ اهمیت بالا

نتایج ارزیابی اهمیت‌ـعملکرد برای شاخص‌های موردبررسی در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. نتیجه ارزیابی اهمیت_عملکرد

سازه‌های پژوهش	اهمیت	عملکرد	نمره اهمیت
رهبری مدیریت دانش	۴/۰۴۳	۲/۷۸۲	۱۶/۶۹
فرایند	۴/۰۲۴	۲/۸۹۹	۱۷/۳۹
افراد	۴/۰۱۷	۲/۹۳۷	۱۷/۶۲
فناوری	۴/۱۸۳	۳/۶۴۰	۲۱/۸۴
فرایندهای دانشی	۴/۶۰۲	۲/۹۴۶	۱۷/۶۸
یادگیری و نوآوری	۴/۰۴۹	۳/۲۲۱	۱۹/۳۳
نتایج مدیریت دانش	۴/۵۵۵	۲/۹۶۳	۱۷/۷۸



شکل ۳. نتیجه ارزیابی اهمیت_عملکرد

ازآنجاکه بر اساس نتایج پژوهش تمامی شاخص‌های پژوهش بااهمیت است بنابراین حیطه بی‌تفاوتی و حیطه اتلاف وجود ندارد. در نهایت جمع امتیازات مربوط به متغیرهای هفت‌گانه بهره‌وری مدیریت دانش ۱۲۸/۳۴ به دست آمده است. با عنایت به روش نمره‌گذاری مندرج در جدول (۶) و بر اساس نمره کسب‌شده شرکت کیسون در وضعیت توسعه‌ای (امتیاز بین ۱۲۶ تا ۱۴۶) قرار دارد که حد متوسطی است. بر این اساس شرکت باید بر اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان تأکید کند. با گذر از مرحله توسعه می‌توان به مرحله پالایش و در نهایت بلوغ مدیریت دانش دست یافت.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون با رویکرد اهمیت-عملکرد انجام شده است. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۹ نفر از خبرگان، ۲۹۸ کد شناسایی گردید. با کمک کدگذاری محوری و روش تحلیل مضمون، این تعداد کد شناسایی‌شده به ۷ مقوله اصلی شامل «رهبری مدیریت دانش»، «فرایندها»، «افراد»، «فناوری»، «دانش‌محوری»، «یادگیری و نوآوری» و «نتایج مدیریت دانش» و ۴۲ مضمون پایه دسته‌بندی گردید.

نتایج بخش کمی پژوهش جهت شناسایی سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون نشان می‌دهد که شرکت کیسون امتیاز ۹۶/۵۶ را کسب نموده است. بنابراین، شرکت کیسون بر اساس رتبه‌بندی سطوح پنج‌گانه مدل بهره‌وری آسیایی، در سطح آغازین قرار دارد. این نتایج نشان می‌دهند که شرکت کیسون در مرحله درک نیاز به مدیریت دانش قرار دارد. در واقع، آگاهی لازم نسبت به اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در نزد مدیران وجود دارد؛ حال باید نسبت به چگونگی اجرای مدیریت دانش اقدام شود. شرکت کیسون باید زیرساخت‌های لازم را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نماید تا به مرحله توسعه ارتقا یابد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، بالاترین امتیاز کسب‌شده مربوط به مؤلفه فرایندهای دانشی (۱۹/۳۵) است. با توجه به امتیاز حاصل برای فرایندهای دانشی، شرکت کیسون در زمینه فرایندهای تولید، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش بهبودیافته و ادامه این روند نتایج می‌تواند شرکت را در رسیدن به مراحل بعدی بلوغ یاری نماید. مؤلفه رهبری مدیریت دانش با کسب امتیاز (۱۷/۳۲) در رتبه دوم مؤلفه‌های امتیازآور در زمینه بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون است. این مؤلفه نشان‌دهنده درک مثبت مدیران از اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت کیسون است. عامل رهبری مدیریت دانش تأثیر بسزایی در رسیدن به سطح آغاز مدیریت دانش در شرکت دارد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر مشخص گردید که متغیرهای فناوری و یادگیری و نوآوری در وضعیت مطلوب و بالاتر از حد متوسط هستند. بنابراین حیطه قابل‌قبول شامل دو متغیر فناوری و یادگیری و نوآوری است. در نتایج گزارش‌شده توسط رحیم‌زاده و همکاران (۲۰۱۸) و کورینا و همکاران (۲۰۲۲) نیز متغیرهای فناوری و یادگیری و نوآوری وضعیت مشابهی داشتند و نتایج پژوهش حاضر با این دو پژوهش هم‌خوانی دارد(Kurnia et al., 2021). همچنین نشان داده شد سایر عوامل یعنی رهبری مدیریت دانش، فرایند، افراد، فرایندهای دانشی و نتایج مدیریت دانش در حیطه ضعف قرار دارند. در نتایج مطالعات ثقفی و همکاران (۲۰۱۸) و زتورک و یتمن (۲۰۱۹) نیز به حیطه ضعف فرایندهای دانشی و افراد اشاره شده و با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است(Ozturk & Yitmen, 2019). در این راستا نتایج مدیریت دانش در شرکت کیسون شامل تجربه موفقیت‌آمیز در زمینه‌های مشابه مدیریت دانش، وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی دانش‌محوری شرکت، تجربه بهبود فرایندها از طریق به‌کارگیری دانش، بهبود بهره‌وری در سطح

کل شرکت، تجربه بهبود رضایت مشتریان و افزایش تعاملات با آنها و افزایش کیفیت و سودآوری فعالیت‌های شرکت و مواردی از این دست است.

نتایج حاصل از بررسی اهمیت‌ـعملکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت کیسون نشان می‌دهد که در تمامی موارد اهمیت با عملکرد فاصله دارد و ادراکات افراد کمتر از انتظارات آنها است. بنابراین شکاف مشاهده‌شده بین وضعیت موجود و انتظارات معنادار است؛ به‌عبارت‌دیگر فاصله معناداری بین آنچه هست با آنچه باید باشد وجود دارد.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌گردد که مدیران شرکت کیسون با ایجاد هماهنگی میان قابلیت‌های کلیدی مدیریت دانش با راهبردها و تدوین سیستم‌های کاری و فرایندهای دانش‌محور، به فناوری‌محور بودن و تسهیم دانش در انجام فرایندها دست یابند. همچنین از طریق ساماندهی نظام‌مند و دانش‌محور به ارزیابی و بهبود مستمر فرایندها مبتنی بر دانش بپردازند.

Refrences

Adabavazeh, N., & Navabakhsh, M. (2020). Maturity of knowledge management evaluation in organizational units using Data Envelopment Analysis. *Innovation Management and Operational Strategies*, *1*(1), 38-47. https://doi.org/10.22105/imos.2020.260357.1002

Akay, M. N., & Welly, J. (2022). Knowledge Management Maturity Assessment in Finance and IT Department PT XYZ. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, *5*(2), 11912-11924. https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/5024

Alghail, A., Yao, L., Abbas, M., & Baashar, Y. (2022). Assessment of knowledge process capabilities toward project management maturity: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, *26*(5), 1207-1234. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0180

Bodicherla, S., & Pamulapati, D. (2019). Knowledge Management Maturity Model for Agile Software Development. In.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). The ebbs and flows of qualitative research: time, change, and the slow wheel of interpretation. In *Temporality in Qualitative Inquiry* (pp. 22-38). Routledge.

Dang, C. N., & Le-Hoai, L. (2019). Relating knowledge creation factors to construction organizations' effectiveness: Empirical study. *Journal of Engineering, Design and Technology*. https://doi.org/10.1108/JEDT-01-2018-0002

Dehghanpouri, H., Kashef, S. M., & Khodadadi, M. R. (2020). Designing the Maturity Model of Knowledge Management Based on Business Strategies in Iran's sport. *Applied Research in Sport Management*, *9*(1), 25-48. https://doi.org/10.30473/arsm.2020.7094

Dekamini, F., & Ehsanifar, M. (2021). Evaluating the Effect of Knowledge Management Maturity on Service Quality in Parsian Bank. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, *8*(28), 71-111. https://doi.org/10.22054/jks.2021.60865.1438

Demchig, B. (2020). A Holistic Conceptual Model of Organizational Knowledge Management Maturity. 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning ICICKM 2020,

Escrivão, G., & Silva, S. L. d. (2021). Knowledge management maturity: the significance of organizational infrastructure for the development of its stages. *Perspectivas em Ciência da Informação*, *25*, 218-241.

Hartono, B., Sulistyo, S. R., Chai, K. H., & Indarti, N. (2019). Knowledge management maturity and performance in a project environment: Moderating roles of firm size and project complexity. *Journal of Management in Engineering*, *35*(6), 04019023.

Kurnia, A., Wicaksono, A., & Mustikawati, T. (2021). Knowledge Management Maturity Assessment at Balai Besar POM in Serang. Journal of International Conference Proceedings (JICP),

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, *23*(3), 489-507. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199

Momeni, B., & Pardakhtchi, M. H. (2022). Designing Of Knowledge Management Maturity Model In Healthcare Organizations. http://edcbmj.ir/article-1-2510-fa.html

Ozturk, G. B., & Yitmen, I. (2019). Conceptual model of building information modelling usage for knowledge management in construction projects. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,

Paripour, A., Sarmadi, M., Nategi, F., & Mohammadi Naeini, M. (2020). Presenting a model for evaluating the quality of combined education in higher education based on the CIP evaluation approach (Case study: in the electronic unit of Islamic Azad University). *Journal of Research in Educational Science*, *14*(51), 7-22. http://www.jiera.ir/article_115571.html

Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., Lopes da Costa, R., & António, N. (2021). Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(2), 126. https://doi.org/10.3390/joitmc7020126

Rahimzadeh, M., Khalilzadeh, M., & Soltani, R. (2018). Identification of factors affecting the implementation of knowledge management in project-based organizations (structural equation modeling) (a case study of Sadad Bonian construction company). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, *16*(32), 57-72. http://jtd.iranjournals.ir/article_30193.html

Ronaghi, M. H. (2021). Evaluating Knowledge Management Maturity by interval type 2 fuzzy sets. *Library and Information Sciences*, *24*(1), 156-173. https://doi.org/10.30481/lis.2020.225056.1696

Saghafi, F., Hourali, M., & Eslami, M. (2021). Designing the local framework for evaluating knowledge management maturity. https://doi.org/10.22054/IMS.2020.47401.1613

Santos, E. O. D., & Frederico, G. F. (2018). Evaluating knowledge management maturity: a case study of a service operations company. *International Journal of Business Excellence*, *16*(1), 1-18. https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBEX.2018.094568

Shafiee, S., Hariri, A., & Foroghi, F. (2022). Assessing the maturity of knowledge

management in medical universities: A cross-sectional study in Kermanshah University of Medical Sciences. *Journal of Modern Medical Information Sciences*, *7*(4), 14-23. https://doi.org/10.52547/jmis.7.4.14

Wang, A., Zhang, Q., Zhao, S., Lu, X., & Peng, Z. (2020). A review-driven customer preference measurement model for product improvement: sentiment-based importance–performance analysis. *Information Systems and e-Business Management*, *18*(1), 61-88. https://doi.org/10.1007/s10257-020-00463-7

Yavary, A., Barazi, A., & Moaiedi, K. A. (2022). Assessing The Level Of Knowledge Management Maturity In Drug Control To Establish A Knowledge Management System. https://doi.org/10.52547/etiadpajohi.16.63.85